



ป ก ิ ณ ก ะ เป้าหมายเดียวกันที่โรงพยาบาล คุณภาพ ทำอย่างไรไม่หลงทาง

นพดล วาณิชชิตี, พ.บ.*

การพัฒนางองค์กรให้เกิดคุณภาพดูเหมือนใครๆ วงการไหนๆ ก็พยายามจะปรับตัวให้เกิดคุณภาพ มีเครื่องมือต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่า ISO PSO HA หรือแม้แต่ Thailand Quality Award อย่างไรก็ตามเครื่องมือและแนวคิดการพัฒนาทุกอย่างไม่ว่าอยู่ในชื่อใดล้วนมีปรัชญาและเป้าหมายสอดคล้องกันทั้งสิ้น คือเป็นไปเพื่อประโยชน์และความสุขของมนุษย์หรือผู้คนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับองค์กรต่างๆ เหล่านั้น โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะดึงเอาศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่มาใช้ให้มากที่สุด

เมื่อเป้าหมายของคุณภาพอยู่ที่ประโยชน์ที่มนุษย์จะได้รับ หากต้องการค้นหาคำตอบว่า ใครได้รับประโยชน์จากองค์กรนั้น? คำตอบจะเป็นคำตอบเดียวกันกับคำถามที่ว่า องค์กรนั้น ถูกกำหนดให้มีขึ้นเพื่อใคร? ถ้าองค์กรนั้น คือ สถานพยาบาลหรือโรงพยาบาล เราจะได้คำตอบว่า “ผู้ป่วย” เสมอ ถ้าเป็นโรงพยาบาลจิตเวช คำตอบคือ “ผู้ป่วยจิตเวช” ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด คือ “ญาติและสังคม” คำถามที่ตามมาคือ ผู้ป่วยควรได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากโรงพยาบาล? จะตอบคำถามดังกล่าวได้ถูกต้องตรงประเด็นต้องทราบความต้องการของผู้ป่วยเป็นหน้าที่ของผู้ให้บริการที่จะต้องค้นหาและทบทวนเสมอว่าความต้องการของผู้ป่วยคืออะไร? บางครั้งคำตอบมีมากมาย เช่นเดียวกันเป็นหน้าที่ของผู้ให้บริการที่ต้องวิเคราะห์ความหลากหลายของคำตอบว่า อะไรคือความต้องการที่แท้จริงและเป็นการความต้องการที่สำคัญที่สุด

การพัฒนาโรงพยาบาลให้เกิดคุณภาพด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเร็วที่สุดและง่ายที่สุด คือ การมุ่งสู่ความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วย ตั้งแต่เริ่มต้นเดินไปตามเส้นทางนั้นไม่ต้องหาทางลัดใดๆ งามและทบทวนตนเองอยู่เสมอว่าเส้นทางที่เดินอยู่ ผู้ป่วยได้ประโยชน์หรือไม่ ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วยหรือไม่

ความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วยหรือญาติ คือ การได้รับการปฏิบัติ ได้รับการดูแลรักษาพยาบาล ตามมาตรฐานวิชาชีพ อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการที่เหมาะสม ปลอดภัยจากโรค และปลอดภัยจากผลข้างเคียงจากการรักษาที่ไม่พึงประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานคนเมื่อเข้าใจถึงคุณภาพของการทำงานในโรงพยาบาลสรุปได้ความว่า “เราเพียงทำงานประจำในหน้าที่ของตนตามคำสั่งสอนของครูอาจารย์ ในสมัยที่เป็นนักศึกษาเท่านั้นเอง”

เมื่อเรามุ่งสู่ความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วย เน้นการดูแลรักษาพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพแล้ว ทบทวนสิ่งต่างๆ ที่เราทุ่มเทลงไปในกิจกรรมที่เราเชื่อว่าเป็นการพัฒนาโรงพยาบาล เราอาจพบว่าหลายต่อหลายกิจกรรมที่เราเคยดูเหมือนไม่จำเป็นต้องทำหลายครั้งเป็นการเพิ่มภาระงานที่เยี่ยงที่สุด คือ บางกิจกรรมบางกระบวนการทำให้องค์กรบางแหล่งยึดติดด้วยความเข้าใจว่านั่นคือสิ่งที่เพียงพอแล้วสำหรับคุณภาพ โดยไม่เคยทบทวนเลยว่าผู้ป่วยได้ประโยชน์ที่แท้จริงหรือไม่ โรงพยาบาลหลายแห่งมีสถานที่และพฤติกรรม

*สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา กรมสุขภาพจิต

บริการอย่างดีเลิศ คະแนนความพึงพอใจสูงสุด แต่หากผู้ป่วยทราบว่ายังมีความเสี่ยง ความไม่ปลอดภัยแฝงอยู่ในขั้นตอนต่าง ๆ มีการบริการโดยไม่คำนึงถึงหลักวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพที่เหมาะสมจะกล่าวอย่างไรว่าโรงพยาบาลแห่งนั้นให้บริการอย่างมีคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม การสร้าง พัฒนา และรักษาคุณภาพโรงพยาบาลนั้นทำได้ยากเพราะระบบการรักษาพยาบาลมีความสลับซับซ้อนหลายขั้นตอนมีผู้เกี่ยวข้องมากจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือระดมความรับผิดชอบและพัฒนาความสามารถ ตลอดจนมีระบบและการกำกับดูแลตรวจสอบที่ดี รวมทั้งยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม กระบวนการพัฒนาและรักษาคุณภาพจึงเป็นกระบวนการที่มีวิธีการพิเศษที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ²

ก้าวแรกที่สำคัญของการสร้างและพัฒนาคือการสร้างความเข้าใจ บทบาท หน้าที่และเป้าหมาย ความสำคัญของงานที่รับผิดชอบของแต่ละคนแต่ละหน่วยงาน ก้าวต่อมาก็คือ ประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลระหว่างหน่วยงานการทำงานเป็นทีมจึงกลายเป็นคำตอบที่สำคัญ การประสานเชื่อมโยงเกิดขึ้นภายหลังโดยไม่จำเป็นต้องรอจนก้าวแรกสมบูรณ์แบบแต่เกิดขึ้นทันทีที่หลายคนหรือหลายหน่วยงานเริ่มเข้าใจเป้าหมายและความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ในขณะเดียวกันกับสถานะการทำงานเป็นทีมก็ต้องการการพัฒนาเป็นทีมที่ดีขึ้นตามลำดับเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของงานที่ทีมรับผิดชอบต่อผู้ป่วยและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในโรงพยาบาล

ถึงตรงนี้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาโรงพยาบาลต้องการการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อตอบสนองกติกาสองข้อคือ การเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางและการทำงานเป็นทีมสหวิชาชีพ

การเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางคือ การดูแลผู้ป่วยโดยมีการค้นหาและปฏิบัติความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วย การบริหารความเสี่ยงรวมทั้งการพิทักษ์สิทธิ

ความเชื่อและศรัทธาของความเป็นมนุษย์ให้กับผู้ป่วย ส่วนการทำงานเป็นทีมสหวิชาชีพเป็นกลไกสำคัญที่จะจัดงานที่ไม่จำเป็นจัดปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยปรับปรุงการบริหารทรัพยากร คน เงิน วัสดุ และสถานที่ที่ไม่สมดุลในแต่ละหน่วยให้ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและมีประโยชน์สูงสุดกับผู้ป่วยเป็นคำตอบที่สำคัญของการประสานเชื่อมโยง³

การพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในโรงพยาบาลที่ประกอบไปด้วยหน่วยงานมากมาย ไม่ว่าหน่วยงานทางคลินิกบริการ หรือหน่วยงานสนับสนุนบริการมีบุคลากรจำนวนมากที่มีความแตกต่างกันทั้งความตั้งใจ ความเข้าใจ และความสามารถเราจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาคนก่อนการพัฒนากระบวนการ ระบบที่ดีแต่ขาดคนปฏิบัติตามระบบที่ดี ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมไม่มีคุณภาพ หากเรามีคนคุณภาพคนจะพัฒนาระบบให้มีคุณภาพด้วยตนเองและปฏิบัติตามระบบดังกล่าวด้วยความเต็มใจ จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ต้องเริ่มต้นที่ใจสร้างใจ สร้างความเข้าใจ ให้เห็นความสำคัญของตนเองและผู้อื่นในองค์กรเมื่อพัฒนาคนที่ใจได้ในระดับหนึ่ง ต้องใส่ใจต่อการ พัฒนาคคนที่กระบวนการความคิดกระบวนการความคิดที่เน้นการเรียนรู้วิเคราะห์ตนเอง พัฒนาปรับปรุงตนเองและประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ได้จากใจและกระบวนการความคิดที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ จะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการประสานเชื่อมโยง ในที่สุด องค์กรใดก็ตามการพัฒนาคนที่ใจ การพัฒนาคนที่กระบวนการความคิดและการพัฒนาระบบ ทั้ง 3 ขั้นตอนนั้นแต่ละขั้นตอนไม่ได้เกิดขึ้นหลังจากขั้นตอนก่อนหน้าสิ้นสุดลงหากเริ่มหลังจากขั้นตอนก่อนหน้าได้พัฒนาไปไ้ระดับหนึ่งแล้ว ในทำนองเดียวกันทั้ง 3 ขั้นตอนถูกใส่ใจและให้ความสำคัญอยู่เสมออย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาของการพัฒนาองค์กรซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด

เมื่อเริ่มพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลไปไ้ระดับหนึ่งสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงคือ “อย่ามองคุณภาพ

แบบแยกส่วนทุกอย่างต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์ ไม่ว่า กิจกรรม ข้อมูล หรือทีม” พยายามทำความเข้าใจแก่น ของคุณภาพที่กล่าวไว้ข้างต้นมีกิจกรรมเกิดขึ้นมากมาย ต้องหาจุดมุ่งหมายของแต่ละกิจกรรมว่าเชื่อมโยงกับ แก่นของคุณภาพอย่างไร จับประเด็นที่คล้ายคลึงและ แตกต่าง ที่สำคัญต้องคำนึงถึงผลกระทบทั้งแง่บวกและ แง่ลบ จากแต่ละกิจกรรมที่มีต่อแก่นของคุณภาพและ เป้าหมายหลัก ส่งเสริมผลกระทบแง่บวก ป้องกัน ผลกระทบแง่ลบ โดยไม่ยึดกระบวนการหากแต่ต้อง เหมาะสมต่อสถานการณ์ จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร

“บททวนแล้วปรับเปลี่ยน ปรับยุทธวิธีได้ด้วย สติแต่มุ่งผลที่ตั้งไว้”

ท้ายที่สุดอยากบอกกับพวกเราทุกคนว่า

“พวกเราจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลในภาวะที่ทรัพยากรจำกัด แต่สิ่งที่มีอยู่ ไม่จำกัด คือ จิตวิญญาณ และศักยภาพการเรียนรู้ที่มีอยู่ ในตัวเราทุกคน”

เอกสารอ้างอิง

1. อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล. วิธีคิดเพื่อเชื่อมโยงความหลากหลายใน บูรณาการนำความรู้สู่การปฏิบัติ. เอกสารการประชุม National Forum on Hospital Accreditation & Quality Improvement ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล; 2545.
2. จรัส สุวรรณเวลา. การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในเส้นทางสู่การพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อประชาชน. เอกสาร ประกอบการประชุมเรื่อง การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรง พยาบาล ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล; 2541.
3. ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์. เข้าใจให้ถึงแก่นจะเห็นการเชื่อม โยงในคู่มือกันหลงทางหากมุ่งสู่ HA. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล; 2544.